



TITLE:

マーケティング・チャネルにおける組織間管理理論：一つの修正モデル

AUTHOR(S):

高橋, 秀雄

CITATION:

高橋, 秀雄. マーケティング・チャネルにおける組織間管理理論：一つの修正モデル. 経済論叢 1984, 134(3-4): 178-197

ISSUE DATE:

1984-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/134045>

RIGHT:

經濟論叢

第 134 卷 第 3・4 号

哀 辞

故豊崎 稔名誉教授遺影および略歴

経営戦略論に関する若干の考察(3)……………降 旗 武 彦 1

シュンペーターにおける「資本主義過程」

の探究……………八 木 紀 一 郎 31

マーケティング・チャネルにおける組織間

管理理論：一つの修正モデル……………高 橋 秀 雄 50

公共企業体としての国鉄の出発……………張 風 波 70

インフレーションの波及過程について……………金 谷 義 弘 90

追 憶 文

豊崎 稔先生——人と業績—— ……………寺 尾 晃 洋 109

豊崎先生と奈良……………小 野 一 一 郎 114

昭和 59 年 9・10 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

マーケティング・チャネルにおける 組織間管理理論：一つの修正モデル

高 橋 秀 雄

I は じ め に

前二稿においては、L. W. スターン (L. W. Stern) のチャネル管理論のうち、その基本的概念枠組をなす部分とコンフリクト管理戦略論について紹介し検討した¹⁾。これらによりスターンのチャネル管理モデルのほぼ全容を明らかにしたと思われるが、本稿ではそれらにおいて示唆しておいたように、この理論モデルの修正・再構築を試みる。特にここではその理論モデルのうち、基本的概念枠組をなす部分についてのみこの作業を行う。すなわち社会システム論、役割理論、コンフリクト論、パワー論についてのみ論述を行い、コンフリクト管理戦略論の方については続稿に譲る。

なおこうした作業を行うさいの基本的視点と、その方法論的基礎を示せば次のとおりである。まず基本的視点とされるのは、スターンのチャネル管理モデルを構造的に再構築することである。そして方法論的基礎とされるのは、社会システム論を内在的に批判し、格差説の可能性を主張した A. W. グルドナー (A. W. Gouldner) の学説である²⁾。以下ではこのグルドナーの学説に主とし

-
- 1) 拙稿、スターンのマーケティング・チャネル管理論の検討：その基本的概念枠組、「経済論叢」第131巻第4・5号、昭和58年および、スターンのチャネル・コンフリクト管理戦略論の検討、「経済論叢」第133巻第1・2号、昭和59年を参照のこと。
 - 2) とくに以下ではグルドナーの次の論文及び著書に依拠して、スターンのチャネル管理モデルの修正、とりわけシステム・モデルの修正を行う。A. W. Gouldner, Reciprocity and Autonomy in Functional Theory, in L. Gross (ed.), *Symposium on Sociological Theory*, 1959, pp. 241-270. ———, *The Coming Crisis of Western Sociology*, 1970, 岡田直之、田中義久、矢沢修次郎他訳「社会学の再生を求めて」、昭和53年。

て依拠しつつ、その他に R. K. マートン (R. K. Merton), L. A. コーザー (L. A. Coser), C. W. ミルズ (C. W. Mills) の学説をも援用しながらスターンのチャネル管理モデルの修正・再構築を行う。

II チャネル・システムの一般的規定

スターンはチャネル管理のための分析枠組として、社会システム概念を直接に適用することを試みた。スターンはこの社会システム概念の直接的適用により、マーケティング・チャネル内の要素（参加者）間関係をア・プリオリに構成しようとしたのである。しかしながらこうした社会システムズ・アプローチは、チャネル・システムを構造的にとらえようとする視点を欠如させることになる。この視点の欠如は、マーケティング・チャネルをその現実の状況において認識することから遠ざけ、歴史的、具体的状況からかけ離れた社会システムという高度に抽象的な枠組のなかで議論を展開することを余儀なくさせる⁹⁾。

さらにマーケティング・チャネルを社会システムと単純に規定することは、全体的な要素間関係が過度に強調されることになるとともに、各要素が独自の存在をもつものであることを見失わせることになる。

しかしこのような問題点があるとはいえ、いうまでもなく社会システムズ・アプローチは、マーケティング・チャネルをオペレーショナルに把握するには有用な方法である。その意味で社会システムズ・アプローチのもつ意義は、完全に否定すべきではない。ただその直接的適用には問題があるといえる。それゆえ問題は、この社会システムズ・アプローチの直接的適用によるチャネル分析を修正し、上述の欠点を補う必要性にある。そのさい社会システム概念を修正する方法論的基礎が必要になってくるが、さきにのべたように、システム論にたいして格差説をとるグルドナーの説に依拠して修正を試みる。

グルドナーは社会システム論を内在的に批判するとともに、その修正の方向

9) 拙稿、前掲論文、昭和58年、95—96ページ参照。

を提示した⁴⁾。彼は従来システム全体を強調しすぎてきたシステム論にたいして、システム要素の独自の存在を強調する。さらに要素間の相互依存イコール均衡という具合に同義にとらえられがちであったことにたいして、この両者は同義ではなくそれぞれ独立変数であることを指摘する⁵⁾。そしてこの相互依存の概念にたいしても、諸要素の相互依存にはさまざまな程度の差異があるとし、機能的自律性 (functional autonomy) の概念を提示する⁶⁾。こうして彼は「システムの構成要素の『相互依存』という観点からシステムを把握するよりも、システムをお互いに低い『機能的自律性』をもつ諸要素の集団」⁷⁾と規定しなおそうとするのである。

グルドナーの説についてはこれ以上の説明を避けるが、彼のこうした説を方法論的基礎として、社会システムズ・アプローチによるチャネル・システム概念の修正を目的とする、チャネル・システムの一般的規定を展開しよう。

(1)チャネル・システムは、複数の参加者（製造業者、卸商、小売商、その他の補助機関）を構成要素とし、それらの間での相互作用から生ずる組織間システムである。

(2)チャネル・システムは、一定の物的、歴史的、社会的諸条件によりその存在態様、構造が規定される。

(3)チャネル参加者は独自の存在をもつとともに、システムにたいして多かれ少なかれ異なった程度の機能的自律性をもつ。さらに参加者はシステム内だけでなくシステム外とも関わりをもつ⁸⁾。この意味で参加者はシステムにたいして、全面的にはではなく部分的に依存し関与する。

(4)システム要素である参加者間には依存構造が存在し、優越要素と従属要素

4) 新明正道「社会学的機能主義」, 昭和42年, 66—67ページ参照。

5) A. W. Gouldner, *op. cit.*, 1959, p. 253.

6) システム要素（部分）の機能的自律性とは、「システムから離れて存続することができる可能性」である。A. W. Gouldner, *ibid.*, p. 254.

7) A. W. Gouldner, *op. cit.*, 1970, p. 215, 邦訳, 290ページ。

8) グルドナーは機能的自律性の概念により、諸要素（諸部分）が、「もう一つ別に体系外とかかわり合いをもつこと」を強調している。*Ibid.*, p. 215, 邦訳, 291ページ。

の区別がかれらの間に存在する⁹⁾。前者はシステムの管理を行う要素であり、後者はそれ以外の管理される対象となる要素である¹⁰⁾。

以上がチャネル・システムの一般的規定であるが、次にこれらの規定にもう少し具体的な説明を与えよう。

まず第一に、チャネル・システムは基本的には、大規模製造業者が卸商、小売商、その他の補助機関を系列化することにより形成されるものと把握される。この系列化の手段としては、資本参加、役割派遣、テリトリー制、一店一帳合い制、専売制、累進リベート制、払込制、店会制等が存在する¹¹⁾。このチャネル・システムにおいて各参加者は、マーケティング課業遂行上相互依存関係に立ち、売買活動を中心とする相互作用を行う。

第二に、チャネル・システムは今世紀初頭のアメリカにおいて、大規模製造業者による中間商人の系列化政策により生成した。特にこうした垂直マーケティング・システム (vertical marketing system) は大戦後の1948—65年の期間に、さまざまなチャネルをとりまく環境要因の変化に伴い、在来の慣習的チャネル (conventional channel) にとってかわった¹²⁾。このようにチャネル・システムは、歴史的に規定された存在なのである。さらにチャネル・システムはこのような歴史的諸条件だけでなく、物的、社会的諸条件によっても制約を受ける。たとえばチャネルの長短、段階数、広狭等は、顧客、製品、中間商人、企業、環境、競合他社といった諸特性により制約される¹³⁾。

第三に、各々の参加者はそれぞれ基本的には、独自の経営資源、人事権等を

9) 渡瀬浩「経営組織の基礎理論」, 昭和46年, 50—51ページ参照。

10) グルドナーは諸要素(諸部分)のなかに、システムの管理の責任を担うものがあることを指摘している。A. W. Gouldner, *op. cit.*, 1970, p. 216, 邦訳, 292ページ。

11) 鶴田俊正, 寡占体制と流通系列化——競争的インパクトを吸収するメカニズムの分析——, 「流通系列化と独占禁止法」, 経済法学会年報第1号(通巻23号), 昭和55年, 88ページ。

12) B. C. McCammon, Jr., The Emergence and Growth of Contractually Integrated Channels in the American Economy, in P. D. Benett (ed.), *Marketing and Economic Development*, 1965, reprinted in L. E. Boone and J. C. Johnson (eds.), *Marketing Channels*, 1973, 1st ed., pp. 214-220.

13) コトラーはこの6つの特性を、チャネル設設上の制約条件としてあげている。P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 4th ed., 1980, pp. 431-433.

所有する独立した経営として存在する。この意味で各参加者はシステムに依存する一方で、自律性をもった組織として存在し活動する。各参加者はまたシステム内だけではなく、システム外および他システムとも関連をもつ。たとえば小売商は消費者と、製造業者は供給業者と接触し取引を行う。さらに卸商、小売商は一つのチャネル・システムだけでなく他のチャネル・システムに同時所属している場合がありえようし、製造業者の方でも複式チャネル政策を採用している場合があろう。このように各参加者はそれぞれ独自の存在をもつとともに、システムにたいして部分的に関与する。

第四に、参加者間には強力なパワー資源をもつ有力な参加者と、パワー資源をあまりもたない弱小な参加者とが存在する。この有力な参加者（チャネル・リーダー）は、システムの維持・管理を行う主体となる。特にこのさいどの参加者がチャネル・リーダーとなるかについては議論の分かれるところだが、ここでは大規模製造業者がそれに適わしいものとしておく¹⁴⁾。

このチャネル・リーダーたる大規模製造業者は、その利潤極大化、市場占拠率の増大等の諸目標を達成し、同時にシステム全体としてのパフォーマンスを高めることを目的としてチャネル・システムの統制・管理を行う¹⁵⁾。

これでチャネル・システムの一般的規定を、提示し終った。次にその行動的次元をなす役割、コンフリクト、パワーを上述のシステム・モデルに組み入れ、チャネル管理モデルの基本的概念枠組をなす部分の構築を行う。

III 役割理論

(1)参加者の地位選択とその制約条件

- 14) 大規模製造業者のみならず大規模小売商等も、その有する経済的資源等からしてチャネル・リーダーに適わしいといえるが、ここでは議論の単純化のため大規模製造業者をチャネル・リーダーとしておく。
- 15) ここではチャネル設計の問題を、チャネル管理に固有のものとは考えない。それはローゼンブルムのいうように、チャネル管理はすでに設立されたチャネルの「経営」を取り扱うものであると考えるからである。B. Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, 1978, p. 185 参照。

チャネル参加者はチャネル・システム内で特定の地位につくが、この地位の選択はさまざまな物的、社会的条件により規制される。

各々のチャネル参加者はチャネル・システム内で製造業者、卸商、小売商といった特定の地位につく。この場合地位選択は単にその目標、期待、価値、行動準拠枠にもとづいてなされるわけではない¹⁶⁾。実際にはチャネル・システムが、大規模製造業者による既存の中間商人の系列化政策により形成されるものであることからすれば、チャネル・システム内における参加者の地位選択はそのシステム参加以前の初期状態に規定されるといってよい。また新規にチャネル・システムに加入し参加者となる場合でも、その地位選択は利用可能な資本、技術、ノウハウ、人材、組織等の物的、社会的諸条件に制約されるといえる。

(2) 役割群

役割とはスターンによれば、社会システムにおける地位に個人あるいは個人の集団を関連させる統合要素である。そしてそれは、ある地位の占有者である参加者が行動すべきことを明確にする規定群であると規定される¹⁷⁾。こうした彼の規定は基本的には、R. リントン (R. Linton) のそれと同一のものであるといえる¹⁸⁾。マートンはこのリントンの規定にたいして役割群 (role-set) の概念を導入し、その修正を試みた¹⁹⁾。

マートンは「特定の社会的地位には、これに結びつく単一の役割ではなく、に関連する一連の役割が含まれている」²⁰⁾と指摘する。すなわちリントンにお

16) スターンは参加者の地位決定が、その各々の目標、期待、価値、行動準拠枠にもとづいてなされるとしている。L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 1st ed., 1977, p. 280参照。

なお彼はあとでこれらのものに能力を付け加えているが、その具体的内容については明らかにしていない。L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 2nd ed., 1982, p. 270参照。

17) L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *ibid.*, 1977, p. 279.

18) R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, revised and enlarged ed., 1957, pp. 368-369, 森東吾, 森好夫, 金沢実, 中島竜太郎訳「社会理論と社会構造」, 昭和36年, 334-335ページ参照。

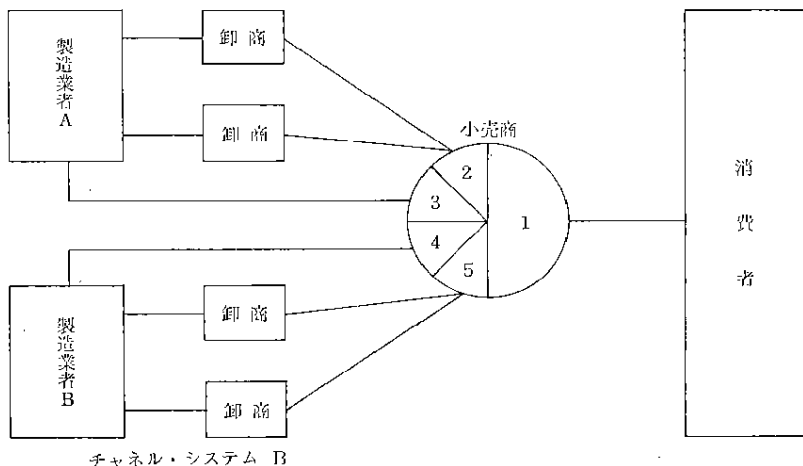
19) *Ibid.*, pp. 368-384, 邦訳, 334-349ページ参照。

20) *Ibid.*, p. 369, 邦訳, 335ページ。

いては、単一の地位には一つの役割が付随するとされていたのにたいして、従来看過されていた役割群という構造的事実を指摘したのであった。

ここではこのマートンの役割群の概念を採用し、各参加者の占める特定の地位には、単一の役割ではなく、それに関連する数多くの役割が付随するものと規定する。この役割群概念による規定は、チャネル・システムにおける事実と一致する。たとえばある小売商は、同一系列内の卸商、製造業者にたいしては購買者、再販業者として機能し、システム外の消費者にたいしては販売業者、購買代理人として機能する。さらにその小売商が部分的に他のチャネル・システムの販路としても利用されている場合には、そこにおいても同様の機能を果たすといえる。このように参加者は、その特定の地位に応じた役割群をもつのである（第1図参照）²¹⁾。

第1図 小売業者のチャネル・システムにたいする役割関与
チャネル・システム A



(注) 1～5は小売商のそれぞれにたいする役割関与を表わす。

21) スターンはこのマートンの役割群の概念を理論的に有益だとしているが、積極的に規定のなかに採り入れるには至っていない。L. E. Gill and L. W. Stern, Roles and Role Theory in Distribution Channel Systems, in L. W. Stern (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 1969, pp. 36-37 参照。

なおこの役割の内容としては、各参加者固有の機能、活動、活動領域等があげられる。

(3) 役割規定、規範・共通価値

役割規定は、参加者相互の規範・共通価値により決定される。この規範・共通価値は、それらへの各参加者の執着を通じてチャネル・システムを統合へと導くものと期待されるが、スターンはこれらをア・プリオリに把握し措定した。しかしながらこの方法は適切ではない。その理由は規範・共通価値とはある制度的秩序のなかで、大部分の参加者が承認しているその秩序の正当性についていえるのだからである²²⁾。それゆえ規範・共通価値という場合には、その制度的秩序の正当性の基礎となるものを明らかにしなければならない。

そのような正当性の基礎としては、たとえば次のようなものが考えられよう。垂直マーケティング・システムのうち企業システム (corporate system) の場合には所有権、究極的には私有財産制度、契約システム (contractual system) の場合にはフランチャイズ契約等の各種の契約があげられる。また管理システム (administered system) の場合には、各参加者の相互交換——必ずしもシメトリカル (symmetrical) なものではない——にもとづく合意等があげられよう。

(4) 参加者間における役割期待、役割関与の程度の差異

チャネル・システムを構成しているさまざまな役割群は、共有されている期待の一つの大きな相互補完性ではない²³⁾。役割群にあるすべての参加者はさまざまな程度の機能的自律性をもっており、かれらの役割期待は同じ強さで維持されてはいない。すなわち役割群にあるすべての参加者の役割関与には、その程度に差異がある²⁴⁾。

22) C. W. Mills, *The Sociological Imagination*, 1959, pp. 38-39, 鈴木広訳「社会学的想像力」, 昭和40年, 52ページ参照。

23) ミルズは制度を構成しているさまざまな役割は、共有されている期待の一つの大きな相互補完性ではないのが普通だとべている。Ibid., p. 29, 邦訳40ページ。

24) R. K. Merton, *op. cit.*, pp. 371-372, 邦訳, 337-338ページ。

たとえばある家電メーカーが複式チャンネル政策を採用し、その系列下にある販社以外にスーパー、ディスカウンター等の量販店を通じてその製品を販売する場合を想定しよう。この場合メーカーの系列下にある販社は、メーカーにたいする依存度が高いので比較的強い役割期待を示すことになる。他方量販店はメーカーにたいする依存度が低く高い機能的自律性をもつので、あまり強い役割期待をメーカーにたいしてもたないといえる。それどころかメーカーと量販店がそれぞれにたいしてもつ役割期待は、相反することが多いであろう。メーカーは量販店にたいして自社ブランドのイメージ保護と、値くずれの防止を望む。それにたいして量販店はメーカーの下請け化と、製品の消費者にたいする低価格訴求を行おうとするという具合に。このように役割群にあるすべての参加者の役割関与には、そのおかれている位置によってさまざまな程度の差異がある。

(5)参加者の役割群における権威上の格差

各々の参加者がもつ個々の役割には、かれらの間にパワー上の格差が存在するところから、それぞれのもつパワーの大きさに応じて、その権威上の格差が生ずる。チャンネル・システムは、こうした権威の格差をもつ役割の一群から構成される²⁵⁾。

参加者間にはその有するパワー資源の大きさに差異が存在し、それは異なった程度のパワーの配分を参加者間にもたらす。たとえばチャンネル内において、チャンネル・リーダーたる大規模製造業者のもつパワーと、その系列下にある中間商人のパワーには明確な格差が存在する。この場合製造業者の期待がその他の参加者の期待よりも重要視され、そこから製造業者と他参加者との間に、その各々の役割に権威上の格差をもたらす²⁶⁾。このことはさらに役割群にある諸々の参加者が、他参加者の行動を形成するうえで同じ力をもつものでないこと

25) ミルズは、「制度は権威の格差をもつ役割の一群である」とのべている。C. W. Mills, *op. cit.*, pp. 29-30, 邦訳, 40ページ参照。

26) *Ibid.*, pp. 29-30, 邦訳, 40ページ参照。

を意味する²⁷⁾。

チャネル・システムにおける参加者の役割関係は、以上のように規定される。各々の参加者がそれぞれ役割規定（規範・共通価値）に執着し、効果的な役割遂行をすれば、システムの統合が達成される。しかしながら各々の参加者はしばしばその役割から逸脱した行動をとり、参加者間にコンフリクトが発生する。次にこのチャネル・コンフリクトの発生と、そのメカニズムの分析に移ろう。

IV チャネル・コンフリクト

(1) チャネル・コンフリクトの根源

各参加者は基本的には、独自の存在をもった、独立した経営として存在する。すなわち各参加者はそれぞれ独自の経営資源、人事権、行動準拠枠組をもち、その意味で自律性をもつ。他方で各参加者は異なった程度ではあるが、多かれ少なかれチャネル・システムにたいして機能上相互依存関係にたつ。こうして各参加者は、システムにたいして機能的自律性をもちながら関与することになる。

この各々の参加者は自己の組織の機能的自律性を保護し、かつそれを増大させようとする傾向をもつ²⁸⁾。しかしながらその反面でシステムの管理主体であるチャネル・リーダーは、システムへの他参加者の統合をはかるため、彼らにたいして統制を加える。そしてこのことは他の参加者の機能的自律性を、減少させることになる。このチャネル・システム内での二つの相反する方向への動きは、参加者間（基本的には大規模製造業者と中間商人の間）にコンフリクトを生み出す根源となる²⁹⁾。

27) R. K. Merton, *op. cit.*, p. 372, 邦訳, 338ページ。

28) A. W. Gouldner, *op. cit.*, 1970, p. 216, 邦訳, 291—292ページ参照。

29) グルドナーは、システム内におけるこの二つの相反する力の存在を指摘している。Ibid., pp. 215—216, 同上, 291—292ページ。なおスターンはコンフリクトの根源を、参加者が一方でその各々の組織の自律性を極大化する傾向をもち、他方で協調しようとする欲求をもつというようなシステム内での相互依存関係においてとらえている。しかしながらスターンにあっては、グルドナーやここでのように参加者（システム要素）の関係をアシンメトリカルなものとしてとらえてはいない。L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *op. cit.*, 1977, p. 282 参照。

チャネル・コンフリクトは、参加者間の単なる相互依存関係から生じてくるのではない。それは以上のようなチャネル・システム内での構造的要因、より具体的にいえば参加者間に存在する支配服従関係をめぐって生じてくるのである。

マーケティング・チャネルを構築し、その統制・管理主体である大規模製造業者は、その系列下にある中間商人にたいしてその諸活動を統制しようと試みる。それは最大限利潤、市場占拠率の増大といった諸目標を達成するため、その製品の中間商人による再販売のなされ方にたいして規制を加え、彼らから最大限の販売努力を獲得しようとするためである。

これにたいして一応独立した経営として存在し、独自の行動準拠枠をもつ中間商人は、大規模製造業者の系列下に加えることにより、その諸活動が制限を受けることになる。まさにここにこそ、コンフリクトの根源があるのである。

(2)チャネル・コンフリクトの概念規定

このチャネル・コンフリクトの概念規定については、従来参加者の認知レベルにおける規定の仕方がなされてきた。

たとえばスターンによればチャネル・コンフリクトとは、「一方のチャネル参加者が、その目標を達成するのを妨げ、妨害する行動を他方の参加者が行っていると認識する状況である。それは本質的には役割遂行の規制によってひきおこされた欲求不満の状況である。」³⁰⁾

また荒川氏によればそれは、「ある物事に関する、当事者の、何等かの觀念・知覚の懸隔に基く、ある種の不均衡ないし緊張状態をいみする。」³¹⁾

みられるように両氏ともチャネル・コンフリクトを、参加者の認知レベルにおいてとらえている。こうした規定の方法はコンフリクトの発生が結局は、参加者間でコンフリクト状況を認識するか否かに依存していることを考えれば有効であると思われる。しかしながらこうした規定にあってはコンフリクトが単

30) L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *ibid.*, p. 283.

31) 荒川祐吉, 商業における衝突と調整, 「国民経済雑誌」第136巻第5号, 昭和52年, 73ページ。

なる参加者の心理的状況の変化に解消され、コンフリクトがそこにおいて発生する構造的要因が欠落しやすい。それゆえチャネル・コンフリクトを次のように規定し、そうした欠点の修正を行う。

チャネル・コンフリクトとは、一方のチャネル参加者が、その目標の達成を妨害したりその機能的自律性を許容限度以上に制限する行動を、他方のチャネル参加者が行っていると認識する状況である。それは基本的には参加者間のアシンメトリカル (asymmetrical) な関係において発生する。

チャネル・コンフリクトの概念についてはこのように規定し、次にコンフリクトの原因となるものの分析を行おう。

(3)チャネル・コンフリクトの原因

チャネル・コンフリクトの原因には、従来次の3つのものがあげられている³²⁾。

a 目標の非両立性。各参加者が、それぞれチャネルにおいて追求する目標が相容れないこと。

b 領域についての同意の欠如。各参加者で各々の領域（役割）、役割遂行について同意がない場合や、ある参加者への過度な役割期待がなされる場合。

c 現実認識の相違。参加者間に現実を認識するさいの異なった行動の基礎があるため、同一の事態を異なった仕方認識すること。

ところで H. アッセル (H. Assael) は、戦後から60年代半ばまでの期間におけるアメリカの流通コンフリクトを分析して、次のものをその原因としてあげている³³⁾。

ア 経済的目標の相違。特に需要の縮小期において、操業度を維持するために製造業者は小売商、流通業者に過剰な在庫を押しつける。また製造業者は

32) スターンとヘスケットの共著の論文以来これらの3つがコンフリクトの主要な原因としてあげられてきた。L. W. Stern and J. L. Heskett, *Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework*, in L. W. Stern (ed.), *op. cit.*, pp. 293-294 参照のこと。

33) H. Assael, "The Political Role of Trade Associations in Distributive Conflict Resolution," *Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 2, April, 1968, pp. 22-23.

ブランド・イメージを守るため、小売段階での価格を統制しようとする。こうした製造業者の側での政策は、小売商、流通業者とのコンフリクトを発生させる。

イ 流通機能の吸収。チェーン・ストア等のもつ大きな購買力は、小売商にも卸機能を引き受けることを可能にする。また製造業者（家電等）はその技術上のサービスを向上させるため、自社所有の卸販路を設けることがある。さらに製造業者は、自社所有の小売販路を設けたりもする。こうした製造業者による卸売、小売機能の吸収、大規模小売商による卸売機能の吸収はコンフリクトの原因となる。

ウ 小売管理についての異なった認識。製造業者はディーラー、流通業者にたいして経営統制を行使しようとする。この製造業者とディーラー、流通業者がそれぞれもつ異なった小売管理についての見解は、コンフリクト発生の原因となる。

このアッセルの分析は、さきにあげた3原因と一致する。すなわちaとア、bとイ、cとウという具合に対応しているのである。それゆえ理論上の概念化と現実分析での議論が一致しているといえるので、a、b、cの3原因を採用することは妥当であると考えてよい。

チャネル・コンフリクトはさきにみた根源に端を発し、以上の3原因を契機として発生する。こうしたコンフリクトの発生メカニズムを図示すると、第2図のようになる。

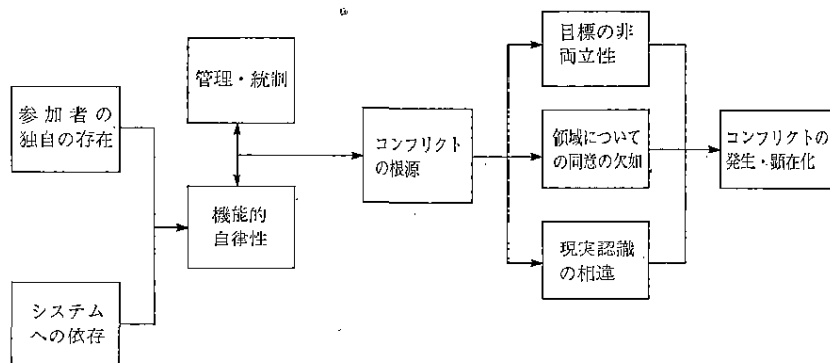
(4)チャネル・コンフリクトの機能

チャネル参加者間には以上のようなメカニズムによりコンフリクトが発生するが、このコンフリクトがシステムにたいしてどのような機能を果たすのか若干のコメントを加えておこう。

コーザーは、「いかなる集団も完全に調和的ではありえない」³⁴⁾ のであり、

34) L. A. Coser, *The Functions of Social Conflict*, 1956, p. 31, 新陸人訳「社会闘争の機能」昭和53年、27ページ。

第2図 コンフリクト発生メカニズム



コンフリクトは「それを生み出す関連にとって、つねに逆機能的であるとは限らない。しばしばコンフリクトはそのような関連を保持するのに必要である」³⁵⁾としている。コーザーはコンフリクトが必ずしも逆機能的に作用するとは限らず、集団の維持・統合に機能的に作用する側面をももつことを強調するのである。

チャネル・システムにおいても、こうしたコーザーの指摘は妥当する。すなわち参加者間に発生するコンフリクトは、必ずしも病理的・逆機能的な現象ではない。コンフリクト行動を通ずる各参加者のシステムへの凝集性の強化、再統合への機能をそれはもつのであり、システムにとって機能的な役割を果たすのである³⁶⁾。

この参加者間に発生するコンフリクトに対応し、システムの統合をもたらすものとして、パワーの行使がある。次にこのパワーについて論じよう。

V チャネルにおけるパワー

(1) パワーの概念規定

35) *Ibid.*, p. 47, 邦訳, 52ページ。

36) スターンも、コンフリクトの機能的側面を認めている。L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *op. cit.*, 1977, pp. 285-286.

チャンネル・システム内においてはまえにものべたが、チャンネル・リーダーというシステムの統制・管理主体が存在する。このチャンネル・リーダーたる大規模製造業者は、その系列下にある中間商人の諸活動にたいしてさまざまな統制を行っている（たとえば小売レベルでの価格維持）。そして中間商人がもしそれに従わないなら、大規模製造業者は種々の強制力（取引拒絶、出荷停止、リベートの削減等）を行使して従わせようとする。

チャンネルにおいてはこのようなタテ関係でのパワー関係が参加者間にみられるのであり、その意味で一元的権力論をとる立場——パワーを狭義に解する立場——により、パワーを解釈するのが合理的である。この立場をとる論者としては M. ウェーバー (M. Weber) があげられる。彼によればパワーとは、「或る社会関係の内部で抵抗を排してまで自己の意志を貫徹するすべての可能性を意味し、この可能性が何にもとづくかは問うところではない。」³⁷⁾

ここではチャンネルにおけるパワーの規定として、一元的権力論をとる立場から、このウェーバーの規定を採用する。それゆえチャンネルにおけるパワーとは、チャンネル・システム内において抵抗を排してまで自己の意志を貫徹するすべての可能性であると規定される。

スターンは R. ダール (R. Dahl) のパワー規定を採用し、パワーを「ある参加者が他の参加者に、そうでなければしなかったことをさせる能力である」³⁸⁾としている。こうした規定はまえにも指摘したように、パワーを広義に解釈する立場に立つものである。それはヨコ関係をもパワーのタームでとらえようとするものであり、多元的権力論ともいうべきものである³⁹⁾。こうした規定はチャンネルにおける参加者のパワー関係が、アシンメトリカルな関係になっていることからして、それに適わしくないといえる。

37) M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft: Groudriss der Verstehenden Soziologie*, Erster Halbband, Fünfte, Revidierte Auflage, 1976, S. 28, 清水幾太郎訳「社会学の根本概念」, 昭和47年, 86ページ。

38) L. W. Stern and A. I. El-Ansary, *op. cit.*, 1977, p. 286.

39) 渡瀬浩「権力統制と合意形成」, 昭和56年, 197ページ。

さらにスターンは、次のようなエマーソンの権力依存モデルの定式化をそれにつけ加えている。「AにたいするBの依存は(1)Aによって与えられた目標にたいするBの動機の投資に直接比例し、(2)A—B関係の外部でのBのそうした目標の利用可能性に反比例する。」⁴⁰⁾ この規定はパワーの行使対象となる下位者に焦点をあてたものとして、さきのウェーバーによるパワー規定を補完するものとしてなら利用できよう。

チャネル・リーダーにより統制・管理をうける他参加者は、本来独自の存在をもった経営として存在する。かれらはさらにそれぞれ異なった程度の機能的自律性を持ち、他システムとも相互作用に入る。その意味でこの各参加者は、システムに部分的に依存している。この場合チャネル・リーダーがその意志を抵抗を排してまでも貫徹できる可能性は、他参加者のチャネル・リーダー及びシステムへの依存度にかかっているといえる。こうしてエマーソンの規定は、ウェーバーの規定を補完するものとして位置づけられる。

(2) パワーの基礎

パワーの規定は以上のように与えられるが、それではこのパワーの基礎となるものは何であろうか。このことに関してスターン以来、報酬 (rewards)、強制 (coercion)、専門的知識 (expertness)、正当性 (legitimacy)、同一視 (identification) の5つがあげられてきた⁴¹⁾。ここではあとのべる理由により最初から3つめまでのものをパワーの基礎として提示する。

a 報酬。「報酬力は、他の行為者Oが彼にたいして報酬を与える能力をもっているという、ある行為者Pの信念にもとづく。」⁴²⁾

例、リベートの提供、各種の割引き、ブランド力がある製品の供給、地方的広告にたいする援助。

40) R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27, February, 1962, p. 32.

41) F. J. Beier and L. W. Stern, Power in the Channel of Distribution, in L. W. Stern (ed.), *op. cit.*, pp. 92-116.

42) *Ibid.*, p. 95.

b 強制。「OのPにたいする強制力はもし影響を及ぼそうとする試みにPが従わなかったら、Oによって彼が罰せられるであろうというP側での期待より生ずる。」⁴³⁾

例、取引拒絶、出荷停止、価格差別、リポートの削減・停止、割り引きの削減・停止、フランチャイズ契約の更新拒否。

c 専門的知識。「専門的知識にもとづくパワーは、Oが専門的知識や熟練をもっているというPの信念にもとづく。」⁴⁴⁾

例、販売促進上の相談・援助、店内レイアウト等の各種のアドバイス、店員にたいする教育訓練、市場情報の提供。

(3)合法的支配

ところでチャンネル・システム内で、チャンネル・リーダーがその系列下にある他参加者に命令を下した場合、それが受け入れられる基盤となるものは何であろうか。この問題は重要であるが、従来充分には答えられてこなかったといえる。ウェーバーは支配を「或る内容の命令を下した場合、特定の人々の服従が得られる可能性」⁴⁵⁾とし、その支配の正当性の基礎の一つとして合法性 (Legalität) をあげている⁴⁶⁾。

このウェーバーの合法的支配の考え方は、チャンネル関係にも妥当する。たとえばチャンネル内においてこの合法性、および合法性への信仰を与えるものとしては、Ⅲの(3)で正当性の基礎として指摘しておいたものがあげられる。すなわち所有権 (究極的には私有財産制度)、フランチャイズ契約等の各種の契約、参加者間での相互交換への期待等々である。そしてチャンネル・リーダーの命令は、この合法性にもとづくその支配の正当性を基礎として、他参加者により受容されるのである。さきにもパワーの基礎として従来正当性と同一視があげられてきたことを指摘したが、このうち正当性についてはこのような合法的支配に

43) *Ibid.*, p. 96.

44) *Ibid.*, p. 100.

45) M. Weber, *a. a. O.* S. 28. 邦訳, 86ページ。

46) *Ib.*, S. 124, 世良晃志郎訳「支配の諸類型」, 昭和45年, 10ページ。

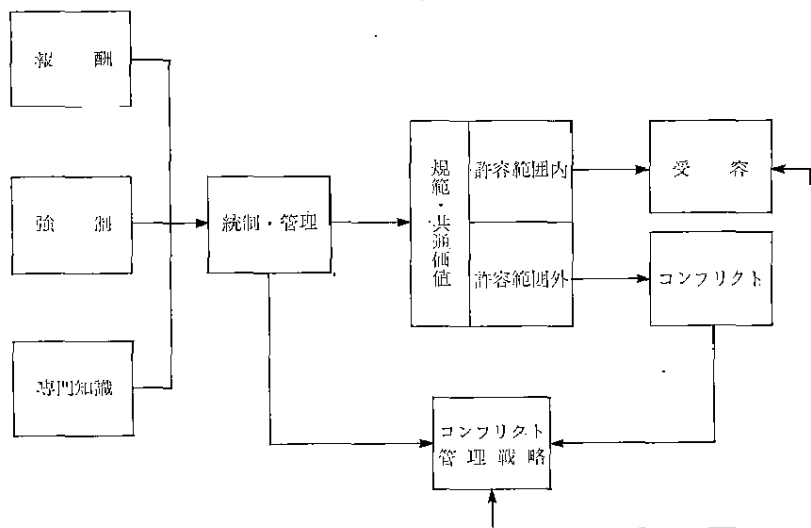
おいてとらえた方がよい。また同一視については、支配の正当性のもう一つの基礎をなすものとして、すなわちカリスマ的なものとしてとらえた方がよい⁴⁷⁾。

(4) パワー行使のメカニズム

最後に、パワーがどのように行使されるのか、そのメカニズムについて説明を加えておこう。

チャネル・リーダーは報酬、強制、専門的知識の3つのパワーの基礎を背景として、他参加者（中間商人）にたいして統制・管理を行う。そしてこの統制・管理は小売レベルでの価格維持、ブランド間・ブランド内競争の制限、中間商人の消費者・ユーザーにたいするサービス・レベルの維持・向上といった具体的な対象事項に向けられる。他参加者は彼らの間に存在する規範・共通価値（すなわち制度的秩序の正当性、ここでは合法性ないし合法性にたいする信仰）に合致し許容できる範囲内であれば、このチャネル・リーダーによる統

第3図 パワー行使のメカニズム



47) *Ib.*, S. 124, 同上, 10ページ。

制・管理を受容する⁴⁸⁾。

しかしながらこのチャネル・リーダーによる統制・管理がその許容範囲を越え、他参加者の機能的自律性を著しくおびやかすとともに彼らの間に目標の対立等が生ずるならば、コンフリクトが発生する。チャネル・リーダーはこのコンフリクトに対応し、システムにそのコンフリクト関係にある参加者を統合するためパワーを行使する。そしてこのパワーの直接的行使による弊害を是正し補完するものとして、さまざまなコンフリクト管理戦略が用いられる。なおこのパワー行使のメカニズムを図示すれば、第3図のようになる。

VI お わ り に

以上で、チャネル管理モデルの基本的概念枠組をなす部分を提示し終った。最後に、この修正モデルの意図を明らかにしておこう。まず第一にあげられるのは、スターンのチャネル管理モデルに構造的視点を組み入れ修正を施すことであった。スターンはそのチャネル管理モデルを、社会学の理論・学説の直接的適用により構成した。そこではチャネル関係がア・プリオリに把握され、そのチャネル・システムがいかなる構造をもつものであるかということが問題にされてはいなかった。こうしてスターンのチャネル管理モデルには、構造的視点が欠如することになり、チャネル・システムの現実の状況をそれが正確に反映していないところから、その現実的適用可能性の問題が生じてくるのであった。それゆえここではシステム論にたいして加重二重構造論の立場をとるグルドナー、マートンの説を主として援用しながら修正を試み、より現実に応用可能なモデルに接近させようとしたのである。

第二には、従来システム全体が過度に強調されてきたチャネル・システム・モデルの誤りを正し、システム要素の独自の存在を強調したモデルを提起しようとしたことであった。すなわち実際のチャネル・システムにおいては、各参

48) Ⅲの(3)において規範・共通価値を、大部分の参加者が承認しているチャネル内における制度的秩序の正当性についていえるものであると指摘しておいた。

加者はシステムに完全に包括されているわけではない。たとえば系列下の中間商人はシステムに依存するとともに、基本的には独自の存在をもった独立した経済計算単位として存在している。また製造業者の方でもリスク負担、在庫負担の軽減等の配慮から、こうした中間商人を完全に統合してしまうのではなく、一応は独立した経営として存立させている。それゆえこうした関係がうまくモデル化できるように、システム論と要素論を調停しようとしたグルドナーの説を援用し⁴⁹⁾、とくに彼の機能的自律性の概念をもってシステム・モデルの修正を試みたのであった。

修正モデル作成の意図は以上のとおりであるが、今後の課題としてあげられるのは次の点である。すなわちこの続編をなすコンフリクト管理戦略についての修正モデルの構築と、こうした修正モデルの実証研究の展開である。これらの課題については、稿を改めて展開することにしたい。

(1984. 1. 12 脱稿)

49) 新明正道、前掲書、74ページ参照。